

Tesis doctoral

HETEROGENEIDAD Y COMPLEMENTARIEDAD EN LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS Y RECURSOS DE RED

Dirigida por:

Cristóbal Casanueva Rocha y Ángeles Gallego Águeda

María del Mar Cobeña Ruiz-Lopera



Programa de doctorado en Gestión Estratégica y Negocios Internacionales

Estrategia Internacional
Universidad de Sevilla
2018

Tesis doctoral

HETEROGENEIDAD Y COMPLEMENTARIEDAD EN LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS Y RECURSOS DE RED

Dirigida por:

Cristóbal Casanueva Rocha y Ángeles Gallego Águeda

María del Mar Cobeña Ruiz-Lopera



Agradecimientos

A pesar de que Umberto Eco opine que no se debe hacer, me gustaría agradecerles a mis directores de tesis, **Cristóbal y M^a Ángeles**, toda la ayuda prestada. Sin vuestro apoyo emocional y profesional no hubiera sido capaz de poner en marcha y acabar este proyecto. Gracias por vuestras palabras de aliento y vuestros consejos más allá del ámbito universitario. Como me dijisteis un día, habéis sido "papá y mamá" en la universidad. Gracias por mimarme tanto y por enseñarme el valor del trabajo bien hecho. Ahora, gracias a vosotros, puedo luchar entre gigantes.

En segundo lugar, me gustaría agradecerles a mis superhéroes favoritos, **mis padres**, todo el amor y apoyo que me han dado, especialmente durante mis estancias en el extranjero. Gracias por darme alas y ganas de volar, y por hacerme saber que lo imposible solo tarda un poco más en llegar. Gracias por abrirme los ojos cuando he estado a punto de tirar la toalla y por darme todo sin pedir nada a cambio.

También quiero agradecerle a **Jose**, mi "other half", todo el amor y comprensión que ha mostrado. Gracias por hacerme sentir tan bien y por apoyarme en cada estancia que hemos estado lejos. No debe ser fácil salir con una doctoranda obsesionada con "las alianzas internacionales". Gracias por ayudarme a enfrentarme a mis miedos y por aguantar el difícil equilibrio mental que he mantenido durante esta dura etapa.

A **mi hermano**, que ha sabido hacerme reír en los peores momentos. Gracias por tus consejos, tanto en casa como cuando he estado tan lejos, por ayudarme a superarme a mí misma y por estar siempre conmigo.

A mi **tía Maribel**, a toda una luchadora. Porque sentía que en cada paso que daba estabas a mi lado y te sentías muy orgullosa de mí. Gracias.

A toda **mi familia**, porque soy la primera doctora... Pero espero que no la única. Gracias por vuestro cariño cada vez que he puesto un pie fuera de España.

A **mis amigas**, a mis nueve fantásticas, las que son como la estrella polar, que nunca dejan que me pierda. Por estar a las duras y a las maduras, por sacarme sonrisas y carcajadas cuando no tenía ni tiempo para reírme, por preguntarme sobre qué iba mi tesis y poner cara de que lo entendáis y por vuestro amor infinito. Gracias.

A **mis amigos**, por ser un gran apoyo día tras día, por no dejarme sola estando a 6000 km de distancia y por hacerme sentir como si estuviera en casa siempre. Gracias por vuestra paciencia y vuestro cariño. A pesar de no pasar por vuestros mejores momentos, no me habéis abandonado.

Agradecimientos

A **Óscar**, porque ha sabido más o menos entender cuando tenía que trabajar y no podíamos jugar o salir de excursión. Te debo parte de tu infancia.

A **mi abuela**, porque estés donde estés, sé que estarás muy orgullosa. Porque en los momentos que flaqueaba pensaba en ti y en los consejos que me diste desde pequeña. Eso era suficiente para retomar las tareas pendientes. Va por ti, abuela.

A **Mª Ángeles, Manuela y Mario**, por aguantarme tantos días y tantos nervios. Gracias por toda la ayuda y el apoyo que me habéis dado.

To **Prof. Ph.D. Anthony Goerzen**, for his feedback and for helping me to be a better researcher.

To **Emma and Sushee**, for making me feel that my second home is in Canada. I will come back to Kingston when it is nice swimming in the lakes.

A los que se fueron, porque aún estáis conmigo (**A.M., Y., L., L., T.**).

Gracias a **todos**. Sin vosotros mi tesis se hubiera quedado en unos cuantos de documentos de Word. Gracias por hacerme sonreír, por vuestra ayuda, vuestro amor y vuestro cariño. Esta tesis os la dedico a todos los que me habéis apoyado durante este largo camino, que no termina aquí. Esta tesis sólo es el comienzo.

Tesis elaborada gracias al apoyo de las Ayudas de Formación del Profesorado Universitario (FPU) otorgadas por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte y a la ayuda ECO2017-84364-R concedida por el Ministerio de Economía y Competitividad del Gobierno de España.



ÍNDICE

01. introducción | 001

- 01. relevancia del tema de investigación y objetivos | 003
- 02. estructura del trabajo | 005

02. alliance portfolios | 007

- 01. definiciones de alliance portfolio | 009
- 02. formación del alliance portfolio | 010
- 03. configuración del alliance portfolio | 011
 - 03.01. tamaño del alliance portfolio | 011
 - 03.02. estructura del alliance portfolio | 013
 - 03.03. relaciones en el alliance portfolio | 013
 - 03.04. aliados en el alliance portfolio | 014
- 04. alliance portfolio management | 014
- 05. interdependencias en el alliance portfolio | 019

03. network resources | 021

- 01. definiciones de network resources | 023
- 02. valor de los recursos de red | 024
- 03. tipología de recursos de red | 026
- 04. network resources y capital social | 026
- 05. acceso y movilización de los recursos de red | 028
- 06. apalancamiento de los recursos de red | 031

04. selección de aliados: homofilia y heterofilia | 033

- 01. selección de aliados | 035
- 02. homofilia y heterofilia | 037
 - 02.01. definiciones y tipos de homofilia y heterofilia en redes interempresariales | 040
 - 02.02. homofilia y heterofilia estructural | 040
 - 02.03. homofilia y heterofilia de estatus | 041
 - 02.04. homofilia y heterofilia generada por recursos | 042
 - 02.05. homofilia y heterofilia geográfica | 043
 - 02.06. homofilia y heterofilia por tamaño | 043
 - 02.07. homofilia y heterofilia basada en características | 044
 - 02.08. homofilia y heterofilia sectorial | 044
- 03. implicaciones de la homofilia y heterofilia en redes interempresariales | 045
- 04. motivos que impulsan a adquirir un comportamiento basado en la homofilia o en la heterofilia para seleccionar aliados | 049

05. homogeneidad y heterogeneidad en alianzas | 051

- 05.01. definiciones de homogeneidad y heterogeneidad | 053
- 05.02. medición de la homogeneidad y heterogeneidad | 055
- 05.03. implicaciones de la homogeneidad y la heterogeneidad en alianzas diádicas | 056

06. similitud y diversidad en los alliance portfolios | 061

- 01. definiciones de similitud y diversidad | 063
- 02. medición de similitud y diversidad | 064
- 03. implicaciones de la similitud y la diversidad en alliance portfolios | 066

07. complementariedad y redundancia en los recursos de red | 073

- 01. definiciones de complementariedad de los recursos de red | 075
- 02. medición de la complementariedad y redundancia en los recursos de red | 077
- 03. complementariedad en alianzas diádicas | 078
- 04. complementariedad en alliance portfolios | 080

08. hipótesis | 083

- 01. heterogeneidad en alianzas diádicas | 086
- 02. diversidad en alliance portfolios | 088
- 03. complementariedad en los recursos de red | 091
- 04. movilización de los recursos de red | 095

09. sector | 099

- 09.01. alianzas estratégicas en el sector de las aerolíneas | 103
- 09.02. alianzas de código compartido | 104

10. métodos | 105

- 01. muestra y datos | 107
- 02. variables | 107
 - 02.01. variable dependiente | 107
 - 02.02. variables independientes | 108
- 03. métodos de análisis de datos | 111

11. resultados | 113

12. discusión y conclusiones | 141

- 01. implicaciones teóricas | 146
- 02. implicaciones prácticas | 147
- 03. limitaciones y futuras líneas de investigación | 147

13. bibliografía | 151





01

introducción

relevancia del tema y estructura

relevancia del tema de investigación y objetivos

El contexto empresarial se caracteriza por el creciente dinamismo del entorno. Para seguir desarrollándose en el mercado, las empresas se ven obligadas a crear de forma continua ventajas competitivas. Muchas veces las empresas necesitan conjuntos de recursos para poder impulsar esas ventajas. Generalmente, las empresas no suelen disponer siempre de forma interna de todos activos que aseguren el éxito permanente de la empresa en su sector (Penrose, 1959; Rumelt, 1984). Por ello deben recurrir a fuentes externas. Si las particularidades del recurso hacen que no se pueda adquirir en el mercado, la empresa se ve obligada a recurrir a alianzas estratégicas en las cuales, a cambio de otros recursos, un socio externo les ceda el uso y explotación de un activo determinado. Por lo tanto, la empresa establece una relación interempresarial con el fin de movilizar recursos valiosos que les permitan desarrollar ventajas competitivas que aseguren su supervivencia en el mercado (Ahuja, 2000b; Casanueva et al., 2014; Chung et al., 2000; Gulati, 2007; Lavie, 2006; Wassmer, 2010).

El establecimiento de diferentes alianzas de forma simultánea por parte de la empresa focal se está convirtiendo en un fenómeno cada vez más frecuente (Duysters et al., 2012; Hoehn-Weiss et al., 2017; Wassmer, 2010). Las empresas participan en alianzas estratégicas con socios diferentes para poder extraer recursos estratégicos que mejoren visible-

mente su posición competitiva (Ahuja, 2000b; Birley, 1985; Das y Teng, 2000; Dussauge et al., 2000; Fang et al., 2010; Goerzen y Beamish, 2005; Grant y Baden-Fuller, 2004; Gulati et al., 2000; Huggins y Johnston, 2010; Koka y Prescott, 2002; Lavie, 2006; 2007; Lee, 2007; McEvily y Zaheer, 1999; Seevers et al., 2010; Stuart, 2000; Zheng et al., 2013). No obstante, las empresas involucradas en estos conjuntos de alianzas simultáneas, es decir, en un alliance portfolio, se enfrentan al reto de cómo realizar una correcta configuración que le garantice alcanzar ventajas competitivas y mejorar su rendimiento (Baum et al., 2000; Bos et al., 2017; Faems et al., 2012; Hoehn-Weiss y Karim, 2014; Kim et al., 2015; Kim y Choi, 2014; Mouri et al., 2012; Pangankar et al., 2017; Wagner y Zidorn, 2016; Wassmer, 2010; Zheng et al., 2015).

La literatura previa se ha centrado en dimensiones de la configuración de los alliance portfolios, como el tamaño (Ahuja, 2000a; Baum et al., 2000; Bos et al., 2017; Kim et al., 2015; Kim y Choi, 2014; Lahiri y Narayanan, 2013; Mouri et al., 2012; Oliver, 2001; Shan et al., 1994; Wagner y Zidorn, 2016, entre otros), la estructura (Bae y Gargiulo, 2004; Hora et al., 2013; Jiang y Li, 2009; Kim et al., 2015; Oxley y Sampson, 2004; Zheng et al., 2015...), las relaciones (Capaldo, 2007; Karamanos, 2012; Zheng et al., 2015) y los aliados (Bos et al., 2017; Chiambaretto y Fernandez, 2016; de Leeuw et al., 2014; Duysters y Lokshin, 2011; Jiang et al., 2010; Lee et al., 2017; Piening et al., 2016; Vasudeva y Anand, 2011; Wassmer y Dussauge, 2012; etc.).

Pese a ser esta última dimensión (la elección de los aliados de la cartera) una de las más

analizadas en la literatura de los alliance portfolios, existe cierta confusión entre diferentes tendencias seguidas a la hora de configurar la cartera de alianzas. Por un lado, hay empresas que tienden a elegir a socios semejantes, siguiendo un comportamiento homofílico. Por otro lado, otras organizaciones forman su alliance portfolio a través de alianzas establecidas con socios diferentes, es decir, se decantan por la heterofilia. Esta dicotomía ha generado un extenso debate en la literatura previa, ya que existen dos grupos académicos diferenciados, los que indican que la homofilia es la mejor opción para configurar de forma óptima la cartera de alianzas, y los que señalan que es la heterofilia la manera de alcanzar un rendimiento superior. Más recientemente, la literatura ha generado una serie de conceptos relacionados con las redes interempresariales. Dichos conceptos se han mezclado y confundido debido a la controversia creada por el debate anteriormente mencionado. Estos conceptos tratan de recoger las diferencias o similitudes existentes en las redes interempresariales tomando como objeto de estudio los aliados estratégicos y los recursos de red que intercambian a través de sus vínculos. Estos estudios, al centrarse en defender una de las dos posiciones contrapuestas, se han olvidado de definir en qué consisten y cómo afectan a la configuración del portfolio de alianzas. Igualmente, ninguno de los trabajos previos ha concebido que existan diferentes niveles de configuración de forma simultánea.

Las empresas que establecen un alliance portfolio además se enfrentan al reto adicio-

nal de gestionar todas las alianzas como un sistema (Hoehn-Weiss et al., 2017; Wassmer, 2010; Wassmer y Dussauge, 2012). Por lo tanto, no sólo deben considerar la configuración de las alianzas diádicas y los recursos de red, sino que también deben planificar el diseño de la cartera como una unidad, gestionando las interdependencias que surgen para crear armonía entre los aliados y sinergias entre los recursos de red.

Además, dado que las alianzas son un vehículo para intercambiar activos, la literatura previa se ha centrado en el alliance portfolio como medio para acceder a los recursos de red, dando por supuesto que el acceso a estos activos es una condición necesaria y suficiente para obtener un rendimiento superior (Casanueva et al., 2014). Sin embargo, varios trabajos recientes apuntan que, para la efectiva creación de ventajas competitivas, los recursos de red deben ser combinados con otros para obtener beneficios y sólo el acceso no garantiza esto (Casanueva et al., 2014; Gulati et al., 2011; Kwon y Adler, 2014; Smith, 2005). Por lo tanto, el acceso a los recursos de red no sirve de nada si la empresa focal no es capaz de explotar tal activo. Esto es lo que se denomina capacidad de movilización de los recursos de red (Casanueva et al., 2014). Este concepto es muy reciente en la literatura previa y, por ello, ha recibido poca atención por el momento.

Tomando en consideración esta problemática, y mediante la combinación de la Resource based-view (RBV) y la teoría del análisis de las redes sociales, el primero de los objetivos principales de este trabajo consiste en abordar la brecha existente entre las dos posturas,

es decir, la homofilia y heterofilia, mediante la definición y el análisis conjunto de las implicaciones de ambas en los diferentes niveles del alliance portfolio (aliados diádicos, alliance portfolio partners y recursos de red) y en el rendimiento empresarial. Por lo tanto, se definen, se revisan y se analizan las implicaciones de la homogeneidad y heterogeneidad en las alianzas diádicas, la similitud y la diversidad en los alliance portfolios y la redundancia y complementariedad de los recursos de red. Esta distinción da lugar a diferentes opciones de configuración de la cartera de alianzas. Por ello, la primera pregunta de investigación sería: ¿Cómo afecta la convergencia y la divergencia a cada uno de los niveles de configuración del alliance portfolio?

El segundo objetivo de este trabajo consiste en determinar la repercusión que tiene la configuración del alliance portfolio sobre la movilización de los recursos de red y sobre el rendimiento de la empresa focal. La siguiente pregunta de investigación quedaría definida como: ¿Qué impacto tienen las diferentes opciones de configuración del alliance portfolio sobre la movilización de los recursos y el resultado de la empresa focal?

Por último, este trabajo también pretende analizar la influencia de la movilización en la determinación de los resultados generales que obtiene la compañía. Incluyendo estas relaciones, aportamos con este trabajo un punto de vista completo sobre los determinantes de la movilización de los recursos de red y del beneficio empresarial. Por ello, la última pregunta de investigación sería: ¿Cómo de determinante es la movilización

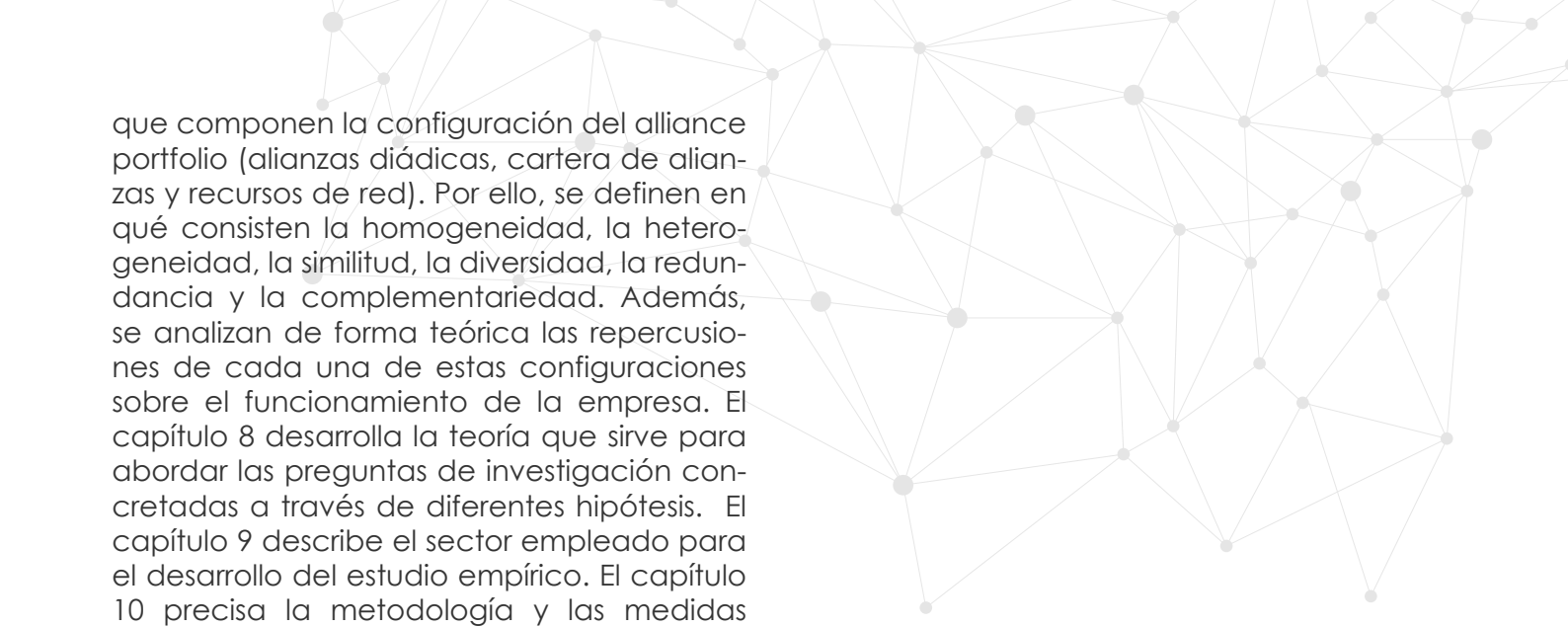
de los activos intercambiados en las alianzas en la obtención de un rendimiento económico superior por parte de la empresa focal?

Además de abordar estas cuestiones de forma teórica, responderemos a ellas de forma empírica mediante diferentes modelos de ecuaciones estructurales que permitirán valorar la influencia y el alcance de todos los factores mencionados anteriormente. Este estudio se realiza mediante el análisis de datos extraídos del sector del transporte aéreo internacional hasta 2011. Este sector es un buen ejemplo del dinamismo estratégico que empuja a las compañías a crear múltiples vínculos y conformar redes de colaboración interempresarial para movilizar recursos críticos de especial relevancia en la determinación del rendimiento, como los destinos operados por cada aerolínea.

02

estructura del trabajo

El trabajo está organizado de la siguiente forma. Los capítulos 2 y 3 tienen por objetivo ser una introducción a los dos objetos de análisis de este estudio, a saber: los alliance portfolios y los network resources. El capítulo 2 introduce además el concepto de la movilización de los recursos de red. El capítulo 4 se adentra en la selección de los aliados y estudia las dos tendencias que sirven de base para este trabajo, la homofilia y la heterofilia. Los capítulos 5, 6 y 7 revisan la literatura existente en torno a las convergencias y divergencias en cada uno de los niveles que



que componen la configuración del alliance portfolio (alianzas diádicas, cartera de alianzas y recursos de red). Por ello, se definen en qué consisten la homogeneidad, la heterogeneidad, la similitud, la diversidad, la redundancia y la complementariedad. Además, se analizan de forma teórica las repercusiones de cada una de estas configuraciones sobre el funcionamiento de la empresa. El capítulo 8 desarrolla la teoría que sirve para abordar las preguntas de investigación concretadas a través de diferentes hipótesis. El capítulo 9 describe el sector empleado para el desarrollo del estudio empírico. El capítulo 10 precisa la metodología y las medidas empleadas en este trabajo. El capítulo 11 expone los resultados arrojados por los modelos estructurales planteados. Finalmente, el capítulo 12 detalla los hallazgos e implicaciones de los modelos expuestos anteriormente, así como especifica las diferentes limitaciones que presenta el trabajo y las futuras extensiones del mismo mediante diferentes líneas de investigación.

12

discusión y conclusiones

implicaciones, limitaciones y futuras líneas de investigación

El objetivo principal de este trabajo es estudiar la configuración óptima de los alliance portfolios partiendo de la selección de los aliados. Para la correcta elección de los miembros de la cartera de alianzas profundizamos en dos tendencias que presentan las empresas a la hora de establecer sus alianzas. Por un lado, algunas organizaciones suelen elegir a otros similares, siendo esto la homofilia. Por otro lado, otras empresas eligen a aliados con características diferentes, siendo denominada esta tendencia como heterofilia. Observamos que ambas tendencias se materializan en la configuración del alliance portfolio a diferentes niveles. En primer lugar, la empresa focal puede optar por elegir a socios semejantes o diferentes a ella. Esto es la homogeneidad o heterogeneidad de los aliados diádicos. En segundo lugar, la empresa que va a formar el portfolio, puede elegir a miembros que sean semejantes o diferentes entre ellos. Esta decisión fundamenta que en la cartera de alianzas exista un mayor grado de similitud o diversidad. Y por último, la organización focal puede optar por agregar al alliance portfolio aliados que aporten recursos semejantes o diferentes a los que posee. Es decir, que estos socios contribuyan con recursos redundantes o complementarios.

Teniendo en cuenta estos niveles, este trabajo también explora cómo afectan dichos niveles de homofilia o heterofilia de los alliance portfolios a la movilización de los recursos de red y al rendimiento de la empresa focal.

Tras el análisis del modelo teórico planteado,

los resultados obtenidos indican tres formas de incrementar los resultados de la empresa focal. En primer lugar, mediante la movilización de los recursos de red. Nuestro trabajo confirma que la movilización de los activos es un factor clave para el éxito del alliance portfolio y las alianzas diádicas, ya que repercuten de forma positiva y directa sobre los resultados de la empresa focal. Es decir, el mero hecho de que una aerolínea movilice los recursos pertenecientes a los miembros del alliance portfolio implica que la compañía focal va a mejorar de forma notable sus resultados. Pese a que la movilización de los recursos de red es un concepto aún emergente, podemos afirmar que nuestro estudio está en la misma línea que la literatura previa. En el estudio realizado por Casanueva et al. (2014) también se demuestra que la movilización de los activos de los partners es fundamental para incrementar el rendimiento empresarial.

En segundo lugar, mediante la complementariedad de los recursos de red. La empresa focal también puede incrementar su rendimiento mediante el intercambio de recursos de red complementarios. Nuestro trabajo confirma que la complementariedad de los activos aportados por los aliados con la dotación de la empresa focal favorece que el resultado de la compañía focal se incremente. No obstante, debemos señalar que en un modelo la significación del resultado obtenido no ha sido suficiente, quedándose al límite del valor mínimo exigido ($p=0,051$). Por lo tanto, cuando dos dotaciones de recursos diferentes se combinan, el resultado

obtenido es mayor, debido al efecto sinérgico creado. Este hallazgo coincide con las evidencias aportadas por otros académicos como: Chung et al. (2000), Mitsuhashi y Greve (2009), Wassmer (2007) y Wassmer y Dussauge (2012).

En tercer lugar, no sólo se puede incrementar el rendimiento mediante los recursos complementarios, sino que los recursos redundantes también favorecen la obtención de un resultado positivo por parte de la compañía focal. Es decir, en el sector de las aerolíneas, el tener recursos (destinos) duplicados no significa que se esté cayendo en la ineficiencia y en costes extras que el mercado puede penalizar. Esta duplicidad de recursos significa en este sector que se incrementa la frecuencia de los vuelos y se ofrece un mejor servicio a los clientes. Este hallazgo está en línea con los argumentos propuestos por Cui (2013) y Cui y O'Connor (2012). Sin embargo, contradicen las evidencias aportadas por otros trabajos como Wassmer y Dussauge (2012) y Burt (1992).

Asimismo, nuestro trabajo indica una forma de obtener beneficios dentro de un alliance portfolio diverso. Mediante la complementariedad de los recursos de red, la empresa focal es capaz de obtener un rendimiento positivo en un alliance portfolio caracterizado por la divergencia entre los miembros. Es sólo a través de la complementariedad de los recursos de red aportados en el portfolio diverso cuando las empresas pueden beneficiarse. Este hallazgo confirma los argumentos expuestos por Collins y Riley (2013) y Kim (2014).

Por otra parte, los resultados obtenidos nos permiten corroborar que la diversidad del alliance portfolio favorece que se encuentren recursos complementarios dentro de la cartera. Esto quiere decir que las diferencias entre los miembros del alliance portfolio influyen de forma directa en la diferencias entre los recursos de red que aportan los aliados a la empresa focal. Es decir, aliados diferentes aportan recursos también diferentes. Por lo tanto, en este aspecto nuestro trabajo confirma los hallazgos de la literatura previa (de Leeuw et al., 2014; Jiang et al., 2010; Lee, 2007; Piening et al., 2016; Silverman y Baum, 2002). Por lo tanto, incluir en el alliance portfolio compañías diversas fomenta que la empresa focal complete la gama de recursos con los que cuenta. Es decir, en el caso particular de las aerolíneas, un alto grado de diversidad en el alliance portfolio hace que la compañía focal pueda completar la red de destino que comercializa.

Otra contribución destacable de nuestro trabajo es que, contrariamente a los argumentos aportados por la literatura previa, la diversidad existente entre los miembros del alliance portfolio es un antecedente de la movilización de los recursos de red. Es decir, los alliance portfolios que se caracterizan por tener un alto grado de diversidad también van a alcanzar una tasa de movilización de activos alta. Por una parte, esto puede ser debido a que la confianza que se genera en los alliance portfolios similares no es un factor suficiente para que los miembros de la cartera cedan recursos para que los explote

Por una parte, esto puede ser debido a que la confianza que se genera en los alliance portfolios similares no es un factor suficiente para que los miembros de la cartera cedan recursos para que los explote la empresa focal. Por lo tanto, este hallazgo contradice los argumentos aportados por Ahuja et al. (2012), Goerzen (2007), Powell et al. (1996) y Vanhaverbeke et al. (2009).

Además, otras hipótesis no han conseguido ser demostradas debido a la falta de apoyo empírico en nuestros resultados. Por ejemplo, no podemos sacar ninguna conclusión acerca de la relación existente entre la diversidad del alliance portfolio y el rendimiento. A lo largo de los modelos planteados, percibimos que en algunos casos la relación es significativa, pero no en todos los casos, ya que cuando en el modelo interviene la movilización, esta relación no es significativa. No obstante, si sólo tenemos en cuenta los modelos en los que dicha relación es positiva podemos sostener que se confirman los argumentos en torno a los inconvenientes de la diversidad del alliance portfolio, como la necesidad de invertir en la coordinación de los aliados y la complejidad que supone un portfolio muy divergente (Goerzen y Beamish, 2005; Jiang et al., 2010; Marhold y Kang, 2017; Oerlemans et al., 2013; Zaheer y Hernandez, 2011).

Tras analizar los resultados arrojados por los modelos planteados, percibimos que las diferencias a nivel diádico no tienen influencia en la complementariedad y movilización de los recursos de red, así como en el rendimiento de la empresa focal. Por lo tanto, parece que los datos obtenidos

respecto a las diferencias entre la empresa focal y cada uno de sus partners contradice los argumentos dados por la literatura previa (Ahuja et al., 2012; Baum et al., 2000; Burt, 1992; Goerzen, 2007; Gulati et al., 2011; Koka y Prescott, 2002; Lahiri y Narayanan, 2013; Mitsuhashi y Greve, 2009; Powell et al., 1996; Reagans y Zuckerman, 2008; Shan y Hamilton, 1991; Uzzi, 1996; 1997; Vanhaverbeke et al., 2009). Esto puede ser debido a que, como apuntan Wassmer y Dussauge (2012) y Hoehn-Weiss et al. (2017), el enfoque holístico del alliance portfolio es determinante en la gestión del mismo. Es decir, no se trata de coordinar un conjunto de alianzas estratégicas por separado, sino que éstas deben tratarse como un grupo coordinado de interdependencias que pueden servir para alcanzar un rendimiento superior.

Tampoco encontramos indicios suficientes para afirmar que la complementariedad influye sobre una mayor movilización de los recursos de red. Esto podría deberse a que existe una mayor capacidad para movilizar recursos cuando los recursos de red son similares a los que ya posee el actor focal. Por lo tanto, estaría ya acostumbrado a explotar un tipo de recursos y por ello, le sería más fácil movilizarlo. Tomando un ejemplo de nuestro sector, si una aerolínea opera varios destinos en un país, le va a resultar más fácil explotar otro destino en el mismo país que opere un socio, porque ya tiene conocimiento sobre la cultura de ese país destino y sus clientes pueden estar también interesados en otros destinos dentro del mismo territorio. Quizá los resultados

obtenidos se deben a que, tal y como indican algunos trabajos previos (de Leeuw et al., 2014; Duysters y Lokshin, 2011; Faems et al., 2010; Lahiri y Narayanan, 2013; Park et al., 2014), estar vinculado a muchas empresas diferentes, implica una alta inversión en recursos para coordinar a los socios y poder intercambiar recursos de red. Por ello, Kim y Higgins (2007) determinan que para que el intercambio de recursos entre los socios sea efectivo los socios implicados deben tener puntos en común. Otra posible explicación es que en los trabajos previos se suelen emplear indicadores del rendimiento empresarial ligados a medidas financieras (Collins y Riley, 2013; Jiang et al., 2013; Kim, 2014; Koka y Prescott, 2008) y a la actividades de innovación (Lahiri y Narayanan, 2013; Park et al., 2014).

Por lo tanto, nuestro estudio sobre las alianzas de codeshare entre aerolíneas mundiales no arroja datos totalmente aclaratorios, quizás debido a las particularidades del sector empleado y a la dinámica que lo caracteriza. Sin embargo, sí se ha descubierto un doble patrón para gestionar de forma correcta el portfolio. Por un lado, un alliance portfolio diverso debe contar con recursos de red complementarios para incrementar el rendimiento. Por otro, un alliance portfolio diverso tiene la particularidad de ofrecer una amplia movilización de los recursos de red cedidos por los miembros del mismo.

01

implicaciones teóricas

Este trabajo hace diferentes contribuciones a la literatura de la gestión de empresas y las redes interempresariales. Concretamente, detectamos patrones de comportamiento empresarial (homofilia y heterofilia), los definimos y hacemos una revisión de la literatura respecto a estas conductas.

Respecto a los alliance portfolios y alianzas estratégicas, detectamos que las tendencias anteriormente mencionadas influyen en la configuración a través de la selección de aliados y distinguimos diferentes niveles en los que estas tendencias se materializan (heterogeneidad en las alianzas diádicas, diversidad del alliance portfolio y complementariedad de los recursos de red). En una primera parte, conceptualizamos cada una de estas ideas y realizamos una extensa revisión bibliográfica. No obstante, la contribución no sólo consiste en diferenciar estos niveles, sino que, además, se establece un marco teórico que permite explorar las relaciones de estas dimensiones de heterofilia con el efecto que tienen sobre la movilización de los recursos de red y el rendimiento empresarial.

De forma general, este trabajo consolida la perspectiva holística de los alliance portfolios como herramienta estratégica, al arrojar datos aclaratorios sobre la configuración de las carteras de alianzas mediante la conjugación de la dimensión de los aliados y de los recursos.

Asimismo, este trabajo contribuye a la

literatura de los network resources y del capital social, ya que avanza en la investigación de la movilización de los recursos de red como antecedente a la explotación de los activos cedidos por los aliados. Dicho concepto fue introducido por Casanueva et al. (2014), pero nuestro estudio avanza sobre su línea de investigación, ya que explora algunos factores como antecedente a esta capacidad dinámica.

Otra contribución a la literatura de los network resources es que la complementariedad tiene un papel fundamental en la determinación del beneficio, en especial en los alliance portfolios que presentan un alto grado de diversidad entre los miembros integrantes.

02

implicaciones prácticas

Este trabajo supone un referente para los directivos a la hora de configurar los alliance portfolios. Tanto el marco teórico como los resultados del modelo estructural dejan patente que la configuración del alliance portfolio tiene un papel relevante en la determinación del resultado empresarial. Mediante la diversidad del portfolio y la complementariedad de los recursos de red pueden lograr esto.

Igualmente, el presente trabajo supone una guía para configurar de forma adecuada los alliance portfolios mediante la adecuada selección de los aliados con el fin de obtener un rendimiento óptimo. Los directivos de

de empresas con alliance portfolios diversos, deben contar con recursos de red complementarios que hagan que el beneficio obtenido sea superior al coste que supone el coordinar perfiles diversos.

Asimismo, los directivos tienen que ser consciente no solo de las complementariedades entre los recursos, sino también de la movilización de los mismos, ya que sin esta última característica cualquier esfuerzo por formar alianzas o alliance portfolios puede resultar en vano. Del mismo modo, los directivos deben ser conscientes de la posibilidad de apalancar recursos, hecho que jugará a su favor para crear nuevas ventajas competitivas.

Además, este trabajo puede verse a modo práctico como una guía para diseñar los alliance portfolios y las alianzas diádicas, teniendo en cuenta la correcta selección de los socios basada en diferentes características: posición ocupada en la red, acceso y movilización de recursos de red, capital social, experiencia previa, etc.

03

limitaciones y futuras líneas de investigación

El presente estudio tiene ciertas limitaciones en la construcción de las variables e indicadores, ya que se han usado medidas proxy, en especial, en la complementariedad. Así que, podría tenerse en consideración para próximos estudios estudiar la complementariedad de otros recursos, tanto físicos como

inmateriales. En nuestra opinión, el recurso más importante para una compañía aérea es el conjunto de destinos a los que llega, ya que constituyen sus mercados. Por este motivo, es esencial para ellas llegar a más ciudades distintas y completar su red. Asimismo, el llegar a más destinos supone no sólo tener más mercados sino ofrecer sus servicios suplementarios en más lugares: mantenimiento, handling, atención al cliente...

Por otra parte, las características definitorias de las empresas son innumerables y la selección que se ha hecho en este trabajo ha sido atendiendo a la opinión mayoritaria en la literatura previa. No obstante, debemos admitir que quizás pueden existir otros atributos especialmente interesantes para analizar en el contexto de las redes interempresariales.

Quizá los resultados de nuestro trabajo hayan estado sesgados por la selección de las variables dependientes. Somos conscientes de que las empresas internacionales manejan actualmente de forma simultánea diferentes ratios e indicadores de carácter económico y financiero, que proveen de información acerca de la rentabilidad de los negocios y de la organización en general. En el modelo estructural se han empleado tres medidas relevantes para el sector de las compañías aéreas que representan diferentes dimensiones del rendimiento, pero quizás pueden resultar escasas.

Otra limitación viene dada por el carácter de los datos secundarios. Pese a contar con información general del sector proveniente de diferentes bases de datos, la información

extraída limita las interpretaciones de los resultados. Quizás emplear entrevistas, estudios del caso u otros datos primarios enriquecerían el trabajo realizado aportando una mayor profundidad y matices que los datos secundarios no pueden transmitir. Igualmente, un análisis con datos primarios particularizaría la problemática de las aerolíneas mundiales.

Debemos destacar que el sector elegido para la parte empírica de este estudio es complejo, debido a que concentra a empresas muy diversas y quizás esto puede verse reflejado en los resultados poco aclaratorios obtenidos en algunas de las hipótesis planteadas.

Para futuras líneas de investigación, en primer lugar se podrían superar las limitaciones marcadas anteriormente. Por lo tanto, pueden considerarse otros proxies que reflejen de forma diferente el grado de divergencia y convergencia de los partners del alliance portfolio y sus recursos de red. La divergencia entre aliados podría medirse teniendo en cuenta atributos como la cultura, los estilos estratégicos, la experiencia previa, o la cartera de negocios. Concretamente, se podrían utilizar otros indicadores para las variables relativas a la complementariedad. Podrían considerarse activos de carácter intangible como información del sector y del entorno competitivo, u otros activos tangibles, como la flota, recursos humanos, hangares, hubs... De forma adicional, sería conveniente encontrar una forma de medir las necesidades de recursos de una compañía y las motivaciones que encuentra para unirse

unirse a sus socios.

Del mismo modo, proponemos que se empleen datos primarios que profundicen en la problemática de la configuración de las carteras de alianzas. Sería interesante que algún futuro trabajo tomara en consideración otros indicadores económicos y financieros, como variables dependientes.

Este trabajo se focaliza en las redes empresariales horizontales, obviando relaciones verticales entre proveedores y clientes. Por ello, sería especialmente interesante considerar otros tipos de alianzas en este sector: GDS, aeropuertos, empresas de construcción aeronáutica, proveedores de combustible, etc.

También podría repetirse el estudio en otro sector, diferente al de las aerolíneas, o que se especializara en un segmento en concreto de compañías aéreas. Otra sugerencia sería utilizar otra metodología para abordar estas hipótesis o emplear datos referentes a otro período de tiempo.

Además, proponemos como una futura línea de investigación que se sigan explorando antecedentes de la capacidad de movilización, ya que en este trabajo sólo se ha considerado dos dimensiones de la configuración de los alliance portfolios, los aliados y los recursos de red. Sería especialmente relevante analizar la capacidad de movilización de los recursos de red como una nueva faceta de la dimensión recursos del capital social (Casanueva et al., 2013).

Por último, proponemos que se exploren las de la movilización sobre la gestión de los

alliance portfolios. Debido al papel que ejerce sobre la determinación del rendimiento empresarial, quizás la configuración y gestión de los alliance portfolios debe realizarse teniendo presente esta capacidad. Es decir, quizás sea relevante un estudio que considere la configuración de los alliance portfolios y su gestión teniendo como fin movilizar la mayor cantidad de recursos posible para incrementar el resultado de las empresas.





13

bibliografía

Abuzaid, A. N. A. (2014). The Impact of Strategic Alliance Partner Characteristics on Firms' Innovation: Evidence from Jordan. *International Journal of Business and Management*, 9(3), 77–87.

Accquaah, M. (2007). Managerial social capital, strategic orientation, and organizational performance in an emerging economy. *Strategic Management Journal*, 28(12), 1235–1255.

Ahuja, G., Soda, G., y Zaheer, A. (2012). The Genesis and Dynamics of Organizational Networks. *Organization Science*, 23(2), 434–448.

Ahuja, G. (2000a). Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 425–455.

Ahuja, G. (2000b). The Duality of Collaboration: Inducements and Opportunities in the Formation of Interfirm Linkages. *Strategic Management Journal*, 21(3), 317–343.

Ahuja, G., y Lampert, C. M. (2001). Entrepreneurship in the large corporation: A longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 521–543.

Ahuja, G., Polidoro, F., y Mitchell, W. (2009). Structural homophily or social asymmetry? the formation of alliances by poorly embedded firms. *Strategic Management Journal*, 30(9), 941–958.

Aiken, M., y Hage, J. (1968). Organizational Interdependence and Intra-Organizational Structure. *American Sociological Review*, 33(6), 912–930.

Amit, R., y Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33–46.

Amit, R., y Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 493–520.

Anand, B. N., y Khanna, T. (2000). Do firms learn to create value? The case of alliances. *Strategic Management Journal*, 21(3), 295–315.

Andreuski, G., Brass, D. J., y Ferrier, W. J. (2013). Alliance Portfolio Configurations and Competitive Action Frequency. *Journal of Management*, 42(4), 811–837.

Andries, P., y Debackere, K. (2006). Adaptation in new technology-based ventures: Insights at the company level. *International Journal of Management Reviews*, 8(2), 91–112.

Arora, A., y Gambardella, A. (1990). Complementarity and External Linkages: The Strategies Of the Large Firms in Biotechnology. *The Journal of Industrial Economics*, 38(4), 361–379.

Asgari, N., Singh, K., y Mitchell, W. (2017). Alliance portfolio reconfiguration following a technological discontinuity. *Strategic Management Journal*, 38(5), 1062–1081.

Bae, J., y Gargiulo, M. (2004). Partner substitutability, alliance network structure, and firm profitability in the telecommunications industry. *Academy of Management Journal*, 47(6), 843–859.

Baecke, P., y Van Den Poel, D. (2013). Improving customer acquisition models by incorporating spatial autocorrelation at

different levels of granularity. *Journal of Intelligent Information Systems*, 41(1), 73–90.

Balakrishnan, S., y Koza, M. P. (1993). Information asymmetry, adverse selection and joint-ventures. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 20(1), 99–117.

Bapuji, H., Loree, D., y Crossan, M. (2011). Connecting external knowledge usage and firm performance: an empirical analysis. *Journal of Engineering and Technology Management*, 28(4), 215–231

Barkema, H. G., Bell, J. H. J., y Pennings, J. M. (1996). Foreign Entry, Cultural Barriers, and Learning. *Strategic Management Journal*, 17(2), 151–166.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

Batjargal, B. (2003). Social capital and entrepreneurial performance in Russia: A longitudinal study. *Organization Studies*, 24(4), 535–556.

Baum, J. A. C., y Korn, H. J. (1996). Competitive dynamics of interfirm rivalry. *Academy of Management Journal*, 39(2), 255–291.

Baum, J. A. C., Calabrese, T., y Silverman, B. S. (2000). Don't go it alone: alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology. *Strategic Management Journal*, 21(3), 267–294.

Baum, J. A. C., y Singh, J. V. (1994). Organizational Niches and the Dynamics of Organizational Founding. *Organization Science*, 5(4), 483–501.

Beckman, C. M., y Haunschild, P. R. (2002).

Network Learning: The Effects of Partners' Heterogeneity of Experience on Corporate Acquisitions. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 92–124.

Beckman, C. M., Haunschild, P. R., y Phillips, D. J. (2004). Friends or Strangers? Firm-Specific Uncertainty, Market Uncertainty, and Network Partner Selection. *Organization Science*, 15(3), 259–275.

Belderbos, R., Carree, M., y Lokshin, B. (2006). Complementarity in R & D Cooperation Strategies. *Review of Industrial Organization*, 28(4), 401–426.

Bensaou, M. (1999). Portfolios of buyer-supplier relationships. *Sloan Management Review*, 40(4), 35–44.

Bevc, C. A., Retrum, J. H., y Varda, D. M. (2015). New perspectives on the “silo effect”: Initial comparisons of network structures across public health collaboratives. *American Journal of Public Health*, 105, S230–S235.

Birley, S. (1985). The role of networks in the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 1(1), 107–117.

Blau, P.M. (1977). Inequality and heterogeneity. New York, NY: Free Press.

Bogenrieder, I. (2002). Social Architecture as a Prerequisite for Organizational Learning. *Management Learning*, 33(2), 197–212.

Bojanowski, M., Corten, R., & Westbrock, B. (2012). The structure and dynamics of the global network of inter-firm R&D partnerships 1989–2002. *Journal of Technology Transfer*, 37(6), 967–987.

Borenstein, S. (1989). Hubs and High Fares:

Dominance and Market Power in the U.S. Airline Industry. *The RAND Journal of Economics*, 20(3), 344–365.

Borenstein, S. (1992). The evolution of U.S. airlines competition. *Journal of Economics Perspectives*, 6(2), 45–73.

Bos, B., Faems, D., y Noseleit, F. (2017). Alliance Concentration in Multinational Companies: Examining Alliance Portfolios, Firm Structure, and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 38(11), 2298–2309.

Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, 241–258.

Brass, D. J. (2001). Social capital and organizational leadership. En J. Zaccaro y R. J. Klimoski (Eds.), *The nature of organizational leadership* (pp. 132–152). San Francisco: Jossey-Bass.

Brueckner, J. K. (2001). The economics of international codesharing: An analysis of airline alliances. *International Journal of Industrial Organization*, 19(10), 1475–1498.

Bruyaka, O., y Durand, R. (2012). Sell-off or shut-down? alliance portfolio diversity and two types of high tech firms' exit. *Strategic Organization*, 10(1), 7–30.

Burgers, W. P., Hill, C. W. L., y Kim, W. C. (1993). A theory of global strategic alliances: The case of the global auto industry. *Strategic Management Journal*, 14(6), 419–432.

Burt, R. S. (1992). *Structural holes: The social structure of competition*. Cambridge: Harvard University Press.

Burt, R. S. (1987). Social Contagion and

and Innovation: Cohesion versus Structural Equivalence. *American Journal of Sociology*, 92(6), 1287–1335.

Burt, R. S. (1997). The contingent value of social capital. *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 339–365.

Cambra-Fierro, J., Florin, J., Perez, L., y Whitelock, J. (2011). Inter-firm market orientation as antecedent of knowledge transfer, innovation and value creation in networks. *Management Decision*, 49(3), 444–467.

Campbell, J. (2015). Cooperate or compete: the relationship of strategic orientation and firm performance for farmers' market vendors. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 27(1), 27–42.

Caner, T., y Tyler, B. B. (2013). Alliance portfolio R&D intensity and new product introduction. *American Journal of Business*, 28(1), 38–63.

Capaldo, A. (2007). Network structure and innovation: The leveraging of a dual network as a distinctive relational capability. *Strategic Management Journal*, 28(6), 585–608.

Capaldo, A., y Petruzzelli, A. M. (2014). Partner geographic and organizational proximity and the innovative performance of knowledge-creating alliances. *European Management Review*, 11(1), 63–84.

Capello, R., y Faggian, A. (2005). Collective Learning and Relational Capital in Local Innovation Processes. *Regional Studies*, 39(1), 75–87.

Capron, L., Dussauge, P., y Mitchell, W. (1998). Resource Redeployment Following Horizontal Acquisitions in Europe and North America,

1988-1992. *Strategic Management Journal*, 19(7), 631.

Casanueva, C., y Gallego, Á. (2010). Social capital and individual innovativeness in university research networks. *Innovation: Management, Policy & Practice*, 12(1), 105-117.

Casanueva, C., Gallego, Á., y Revilla, M. A. (2015). Access and mobilization of network resources and competitive advantage in hotels: A conceptual framework. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1279-1300.

Casanueva, C., Gallego, Á., y Sancho, M. (2013). Network resources and social capital in airline alliance portfolios. *Tourism Management*, 36(0), 441-453.

Casciaro, T., y Piskorski, M. J. (2005). Power Imbalance, Mutual Dependence, and Constraint Absorption: A Closer Look at Resource Dependence Theory. *Administrative Science Quarterly*, 50(2), 167-199.

Castellucci, F., y Ertug, G. (2010). What's in it for them? advantages of higher-status partners in exchange relationships. *Academy of Management Journal*, 53(1), 149-166.

Castro, I., Casanueva, C., y Galán, J. L. (2014). Dynamic evolution of alliance portfolios. *European Management Journal*, 32(3), 423-433.

Castro, I., Galán, J. L., y Casanueva, C. (2016). Management of alliance portfolios and the role of the board of directors. *Journal of Business Economics and Management*, 17(2), 215-233.

Castro, I., Roldán, J. L., y Acedo, F. J. (2015). The dimensions of alliance portfolio configuration: A mediation model. *Journal of Management and Organization*, 21(2), 176-202.

Chen, F. C. Y., y Chen, C. (2003). The effects of strategic alliances and risk pooling on the load factors of international airline operations. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 39(1), 19-34.

Chen, M.-J., y Hambrick, D. C. (1995). Speed, stealth, and selective attack: How small firms differ from large firms in competitive behavior. *Academy of Management Journal*, 38(2), 453-482.

Chen, M.-J., y Miller, D. (1994). Competitive Attack, Retaliation and Performance: An Expectancy-Valence Framework. *Strategic Management Journal*, 15(2), 85-120.

Chiambaretto, P., y Fernandez, A. S. (2016). The evolution of cooperative and collaborative alliances in an alliance portfolio: The Air France case. *Industrial Marketing Management*, 57, 75-85.

Chin, W. W., y Newsted, P. R. (1999). Structural equation modelling analysis with small samples using partial least squares. In *Statistical strategies for small sample research* (pp. 307-341).

Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In *Modern Methods for Business Research* (Vol. 295, pp. 295-336).

Chung, S., Singh, H., y Lee, K. (2000). Complementarity, status similarity and social

capital as drivers of alliance formation. *Strategic Management Journal*, 21(1), 1-22.

Cohen, W. M., y Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.

Coleman, J. S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94(Supplement: Organizations and Institutions: Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure), S95-S120.

Colleoni, E., Rozza, A., y Arvidsson, A. (2014). Echo Chamber or Public Sphere? Predicting Political Orientation and Measuring Political Homophily in Twitter Using Big Data. *Journal of Communication*, 64(2), 317-332.

Collet, F., y Philippe, D. (2014). From hot cakes to cold feet: A contingent perspective on the relationship between market uncertainty and status homophily in the formation of alliances. *Journal of Management Studies*, 51(3), 406-432.

Collins, J., y Riley, J. (2013). Alliance Portfolio Diversity and Firm Performance: Examining Moderators. *Journal of Business and Management*, 19(2), 35-50.

Combs, J. G., y Ketchen David J., J. (1999). Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics. *Strategic Management Journal*, 20(9), 867-888.

Cooke, J. E. (2008). Patterns of Partner Selection within a Network of Joint Venture in Oil and Gas Exploration. University of Phoenix,

Ann Arbor.

Cowan, R. Jonard, N. y, Zimmerman, J.-B., (2004). Networks as Emergent Structures from Bilateral Collaboration. Maastricht: Maastricht Economic Research Institute on Innovation and Technology.

Cui, A. S., y O'Connor, G. (2012). Alliance portfolio resource diversity and firm innovation. *Journal of Marketing*, 76(4), 24-43.

Cui, A. S. (2013). Portfolio Dynamics and Alliance Termination: The Contingent Role of Resource Dissimilarity. *Journal of Marketing*, 77(3), 15-32.

Darr, E. D., y Kurtzberg, T. R. (2000). An Investigation of Partner Similarity Dimensions on Knowledge Transfer. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 28-44.

Das, T. K., y Teng, B.-S. (1998). Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*, 23(3), 491-512.

Das, T. K., y Teng, B.-S. (2000). A Resource-Based Theory of Strategic Alliances. *Journal of Management*, 26(1), 31-61.

Das, T. K., y He, I. Y. (2006). Entrepreneurial firms in search of established partners: review and recommendations. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*.

de Leeuw, T., Lokshin, B., y Duysters, G. (2014). Returns to alliance portfolio diversity: The relative effects of partner diversity on firm's innovative performance and productivity. *Journal of Business Research*, 67(9), 1839-1849.

Deeds, D. L., y Hill, C. W. L. (1999). An

examination of opportunistic action within research alliances: Evidence from the biotechnology industry. *Journal of Business Venturing*, 14(2), 141–163.

Diamantopoulos, A., y Winklhofer, H. M. (2001). Index Construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 269–277.

Dierickx, I., y Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and the Sustainability of Competitive Advantage: Reply. *Management Science*, 35(12), 1514–1514.

Doganis, R. (2001). *The airline business in the twenty-first century*. London: Routledge.

Doz, Y., y Hamel, G. (1998). *Alliance advantage: The art of creating value through partnering*. Boston: Harvard Business School Press.

Duschek, S. (2004). Inter-Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Management Revue*, 15(1), 53–73.

Dushnitsky, G., y Lavie, D. (2010). How alliance formation shapes corporate venture capital investment in the software industry: a resource-based perspective. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 4(1), 22–48.

Dussauge, P., Garrette, B., y Mitchell, W. (2000). Learning from competing partners: Outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, North America and Asia. *Strategic Management Journal*, 21(2), 99–126.

Duysters, G., de Man, A.-P., y Wildman, L. (1999). A network approach to alliance management. *European Management Journal*, 17(2), 182–187.

Duysters, G., Heimeriks, K. H., Lokshin, B., Meijer, E., y Sabidussi, A. (2012). Do Firms Learn to Manage Alliance Portfolio Diversity? The Diversity-Performance Relationship and the Moderating Effects of Experience and Capability. *European Management Review*, 9(3), 139–152.

Duysters, G., y Lokshin, B. (2011). Determinants of Alliance Portfolio Complexity and Its Effect on Innovative Performance of Companies. *The Journal of Product Innovation Management*, 28(4), 570–585.

Dwyer, F. R., Schurr, P. H., y Oh, S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11–27.

Dyer, J. H., y Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management The Academy of Management Review*, 23(4), 660–679.

Dyer, J. (1996). Specialized supplier network as a source of competitive advantage: Evidence from the auto industry. *Strategic Management Journal*, 17(4), 271–291.

Dyer, J. H. (1997). Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value. *Strategic Management Journal*, 18(7), 535–556.

Dyer, J. H., Kale, P., y Singh, H. (2001). How to Make Strategic Alliances Work. *MIT Sloan Management Review*, 42(4), 37–43.

Eisenhardt, K. M., y Schoonhoven, C. B. (1996). Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms. *Organization*

Science, 7(2), 136–150.

Eisenhardt, K. M., y Tabrizi, B. N. (1995). Accelerating Adaptive Processes: Product Innovation in the Global Computer Industry. *Administrative Science Quarterly*, 40(1), 84–110.

Eng, T.-Y. (2007). Relationship Value of Firms in Alliance Capitalism and Implications for FDI. *International Journal of Business Studies*, 15(1), 43–68.

Etzioni, A. (2001). Is bowling together sociologically life? *Contemporary Sociology*, 30(3), 223–224.

Faems, D., De Visser, M., Andries, P., y Van Looy, B. (2010). Technology alliance portfolios and financial performance: Value-enhancing and cost-increasing effects of open innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 27(6), 785–796.

Faems, D., Looy, B. Van, y Debackere, K. (2005). Interorganizational Collaboration and Innovation: Toward a Portfolio Approach. *The Journal of Product Innovation Management*, 22(3), 238–250.

Fang, S.-C., Tsai, F.-S., y Lin, J. L. (2010). Leveraging tenant-incubator social capital for organizational learning and performance in incubation programme. *International Small Business Journal*, 28(1), 90–113.

Finch, J., Wagner, B., y Hynes, N. (2012). Resources prospectively: How actors mobilize resources in business settings. *Journal of Business Research*, 65(2), 164–174.

Foege, J. N., Piening, E. P., y Salge, T.-O. (2017). Don't Get Caught On The Wrong Foot: A Resource-Based Perspective On Imitation

Threats In Innovation Partnerships. *International Journal Of Innovation Management*, 21(03), 1750023.

Fornell, C., y Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. 1

Fu, F., Nowak, M. A, Christakis, N. A, y Fowler, J. H. (2012). The evolution of homophily. *Scientific Reports*, 2, 845.

Gadde, L.-E. ., Hjelmgren, D., y Skarp, F. . (2012). Interactive resource development in new business relationships. *Journal of Business Research*, 65(2), 210–217.

Gammoh, B. S., y Voss, K. E. (2013). Alliance competence: The moderating role of valence of alliance experience. *European Journal of Marketing*, 47(5–6), 964–986.

Garcia Martinez, M., Zouaghi, F., y Sanchez Garcia, M. (2017). Capturing value from alliance portfolio diversity: The mediating role of R&D human capital in high and low tech industries. *Technovation*, 59, 55–67.

Gargiulo, M., y Benassi, M. (2000). Trapped in Your Own Net? Network Cohesion, Structural Holes, and the Adaptation of Social Capital. *Organization Science*, 11(2), 183–196.

Gefen, D., Rigdon, E. E., y Straub, D. (2011). An Update and Extension to SEM Guidelines for Administrative and Social Science Research. *MIS Quarterly*, 35(2), iii–A7.

George, G., Zahra, S. A., Wheatley, K. K., y Khan, R. (2001). The effects of alliance portfolio characteristics and absorptive capacity on performance: A study of biotechnology firms. *Journal of High*

Technology Management Research, 12(2), 205–226.

Gilsing, V. A., Cloudt, M., y Bertrand-Cloudt, D. (2016). What makes you more central? Antecedents of changes in betweenness-centrality in technology-based alliance networks. *Technological Forecasting and Social Change*, 111, 209–221.

Gilsing, V., y Nooteboom, B. (2006). Exploration and exploitation in innovation systems: The case of pharmaceutical biotechnology. *Research Policy*, 35(1), 1–23.

Gilsing, V., Nooteboom, B., Vanhaverbeke, W., Duysters, G., y Van den Oord, A. (2008). Network embeddedness and the exploration of novel technologies: Technological distance, betweenness centrality and density. *Research Policy*, 37(10), 1717–1731.

Gimeno, J. (2004). Competition within and between Networks: The Contingent Effect of Competitive Embeddedness on Alliance Formation. *Academy of Management Journal*, 47(6), 820–842.

Gnyawali, D. R., y Park, B. J. (2011). Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation. *Research Policy*, 40(5), 650–663.

Gnyawali, D. R., y Park, B.-J. (2009). Co-opetition and Technological Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises: A Multilevel Conceptual Model. *Journal of Small Business Management*, 47(3), 308–330.

Goerzen, A. (2007). Alliance networks and firm performance: The impact of repeated partnerships. *Strategic Management Journal*, 28(5), 487–509.

Goerzen, A., y Beamish, P. W. (2005). The effect of alliance network diversity on multinational enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 26(4), 333–354.

Golonka, M. (2013). The alliance strategy and Firms' performance: Insights from Research on the ICT industry. *Journal of International Business Research*, 12(1), 67–78.

Golonka, M. (2015). Proactive cooperation with strangers: Enhancing complexity of the ICT firms' alliance portfolio and their innovativeness. *European Management Journal*, 33(3), 168–178.

Golonka, M., y Latusek, D. (2016). Alliance portfolio formation and configuration by small and medium ICT firms. *Baltic Journal of Management*, 11(1), 65–88.

Golonka, M., y Rzdca, R. (2013). Does a connection exist among national culture, alliance strategy, and leading ICT firms' performance? *Journal of Business Economics and Management*, 14(sup1), S395–S412.

Gomes-Casseres, B. (1996). *The alliance revolution: The new shape of business rivalry*. Cambridge: Harvard University Press.

Gomes-Casseres, B. (1994). Group Versus Group: How Alliance Networks Compete. *Harvard Business Review*, 72(4), 62–76.

Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360–1380.

Grant, R.M. (1991). *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*. *California Management Review*, 33(3),

114-135.

Grant, R. M., y Baden-Fuller, C. (2004). A knowledge accessing theory of strategic alliances. *Journal of Management Studies*, 41(1), 61-84.

Greve, H. R., Mitsuhashi, H., y Baum, J. A. C. (2013). Greener Pastures: Outside Options and Strategic Alliance Withdrawal. *Organization Science*, 24(1), 79-98.

Gulati, R. (1999). Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation. *Strategic Management Journal*, 20(5), 397-420.

Gulati, R. (1995a). Does Familiarity Breed Trust? the Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances. *Academy of Management Journal*, 38(1), 85-112.

Gulati, R. (1995b). Social Structure and Alliance Formation Patterns: A Longitudinal Analysis. *Strategic Management Journal*, 40(4), 619-652.

Gulati, R. (2007). *Managing network resources*. Oxford; New York: Oxford University Press.

Gulati, R., y Gargiulo, M. (1999). Where do interorganizational networks come from? *The American Journal of Sociology*, 104(5), 1439-1493.

Gulati, R., Khanna, T., y Nohria, N. (1994). Unilateral Commitments and the Importance of Process in Alliances. *Sloan Management Review*, 35(3), 61-69.

Gulati, R., Lavie, D., y Madhavan, R. (2011). How do networks matter? The performance effects of interorganizational networks.

Research in Organizational Behavior, 31, 207-224.

Gulati, R., Lavie, D., y Singh, H. (2009). The nature of partnering experience and the gains from alliances. *Strategic Management Journal*, 30(11), 1213-1233.

Gulati, R., Nohria, N., Zaheer, A., y Nohria Nitin. (2000). Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, 21(3), 203-215.

Gulati, R., y Sytch, M. (2007). Dependence Asymmetry and Joint Dependence in Interorganizational Relationships: Effects of Embeddedness on a Manufacturer's Performance in Procurement Relationships. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 32-69.

Hagedoorn, J. (1993). Understanding the Rationale of Strategic Technology Partnering: Interorganizational Modes of Cooperation and Sectoral Differences. *Strategic Management Journal*, 14(5), 371-385.

Hagedoorn, J., y Duysters, G. (2002). Learning in Dynamic Inter-Firm Networks: The Efficacy of Multiple Contacts. *Organization Studies*, 23(4), 525-548.

Haider, S., y Mariotti, F. (2016). The orchestration of alliance portfolios: The role of alliance portfolio capability. *Scandinavian Journal of Management*, 32(3), 127-141.

Hamel, G. (1991). Competition for Competence and Inter- Partner Learning Within International Strategic Alliances. *Strategic Management Journal*, 12(May), 83-103.

Hansen, M. T. (1999). The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing

knowledge across organization subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 82–111.

Harrigan, K. R. (1988). Joint ventures and competitive strategy. *Strategic Management Journal*, 9(2), 141–158.

Harrison, J. S., Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., y Ireland, R. D. (2001). Resource complementarity in business combinations: Extending the logic to organizational alliances. *Journal of Management*, 27(6), 679–690.

Harrison, J. S., Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., y Ireland, R. D. (1991). Synergies and post-acquisition performance: Differences versus similarities in resource allocations. *Journal of Management*, 17(1), 173–190.

Heimeriks, K. H., Duysters, G., y Vanhaverbeke, W. (2007). Learning mechanisms and differential performance in alliance portfolios. *Strategic Organization*, 5(4), 373–408.

Heimeriks, K. H., Klijn, E., y Reuer, J. J. (2009). Building Capabilities for Alliance Portfolios. *Long Range Planning*, 42(1), 96–114.

Hezlett, S. A., y Gibson, S. K. (2007). Linking Mentoring and Social Capital: Implications for Career and Organization Development. *Advances in Developing Human Resources*, 9(3), 384–412.

Hirshman, B. R., St. Charles, J., y Carley, K. M. (2011). Leaving us in tiers: Can homophily be used to generate tiering effects? *Computational and Mathematical Organization Theory*, 17(4), 318–343.

Hitt, M. A., Ahlstrom, D., Dacin, M. T., Levitas, E., y Svobodina, L. (2004). The Institutional

Effects on Strategic Alliance Partner Selection in Transition Economies: China vs. Russia. *Organization Science*, 15(2), 173–185.

Hitt, M. A., Dacin, M. T., Levitas, E., Arregle, J. L., y Borza, A. (2000). Partner selection in emerging and developed market contexts: Resource-based and organizational learning perspectives. *Academy of Management Journal*, 43(3), 449–467.

Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., y Kim, H. (1997). International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *Academy of Management Journal*, 40(4), 767–798.

Hoang, H., y Rothaermel, F. T. (2005). The Effect of General and Partner-Specific Alliance Experience on Joint R&D Project Performance. *Academy of Management Journal*, 48(2), 332–345.

Hochberg, Y. V., Ljungqvist, A., y Lu, Y. (2007). Whom you know matters: Venture capital networks and investment performance. *Journal of Finance*, 62(1), 251–301.

Hoehn-Weiss, M. N., y Karim, S. (2014). Unpacking functional alliance portfolios: How signals of viability affect young firms' outcomes. *Strategic Management Journal*, 35(9), 1364–1385.

Hoehn-Weiss, M. N., Karim, S., y Lee, C.-H. (2017). Examining Alliance Portfolios Beyond the Dyads: The Relevance of Redundancy and Nonuniformity Across and Between Partners. *Organization Science*, 28(1), 56–73.

Hoffmann, W. H. (2005). How to Manage a Portfolio of Alliances. *Long Range Planning*, 38(2), 121–143.

Hoffmann, W. H. (2007). Strategies for managing a portfolio of alliances. *Strategic Management Journal*, 28(8), 827-856.

Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Berkeley Hills Calif Sage Publishing Inc.

Hora, M., y Dutta, D. K. (2013). Entrepreneurial firms and downstream alliance partnerships: Impact of portfolio depth and scope on technology innovation and commercialization success. *Production and Operations Management*, 22(6), 1389-1400.

Huang, K. F. (2017). Antecedents for forming simultaneous alliances or one-by-one alliances. *Industrial and Corporate Change*, 26(1), 73-101.

Huggins, R. (2010). Forms of network resource: Knowledge access and the role of inter-firm networks. *International Journal of Management Reviews*, 12(3), 335-352.

Huggins, R., y Johnston, A. (2010). Knowledge flow and inter-firm networks: The influence of network resources, spatial proximity and firm size. *Entrepreneurship and Regional Development*, 22(5), 457.

Hulland, J. (1999). Use of Partial Least Squares (PLS) in Strategic Management Research: A Review of Four Recent Studies. *Strategic Management Journal*, 20(2), 195-199.

Ibarra, H. (1992). Homophily and Differential Returns: Sex Differences in Network Structure and Access in an Advertising Firm. *Administrative Science Quarterly*, 37(3), 422-447.

Illenberger, J., Nagel, K., y Flötteröd, G. (2012). The Role of Spatial Interaction in Social

Networks. *Networks and Spatial Economics*, 13(3), 255-282.

Inkpen, A. C., y Tsang, E. W. K. (2005). Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer. *Academy of Management Review*, 30(1), 146-165.

Ireland, R. D., Hitt, M. A., y Vaidyanath, D. (2002). Alliance management as a source of competitive advantage. *Journal of Management*, 28(3), 413-446.

Iyer, S., Kitson, M., y Toh, B. (2005). Social Capital, Economic Growth and Regional Development. *Regional Studies*, 39(8), 1015-1040.

Jensen, M. (2003). The Role of Network Resources in Market Entry: Commercial Banks' Entry into Investment Banking, 1991-1997. *Administrative Science Quarterly*, 48(3), 466-497.

Jensen, M., y Roy, A. (2008). Staging exchange partner choices: When do status and reputation matter? *Academy of Management Journal*, 51(3), 495-516.

Jiang, R. J., Tao, Q. T., y Santoro, M. D. (2010). Alliance portfolio diversity and firm performance. *Strategic Management Journal*, 31(10), 1136-1144.

Jiang, X., y Li, Y. (2009). An empirical investigation of knowledge management and innovative performance: The case of alliances. *Research Policy*, 38(2), 358-368.

Kale, P., y Singh, H. (2009). Managing Strategic Alliances: What Do We Know Now, and Where Do We Go From Here? *Academy of Management Perspectives*, 23(3), 45-62.

Kale, P., Dyer, J. H., y Singh, H. (2002). Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: The role of the alliance function. *Strategic Management Journal*, 23(8), 747–767.

Kale, P., y Singh, H. (2007). Building firm capabilities through learning: The role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success. *Strategic Management Journal*, 28(10), 981–1000.

Kale, P., Singh, H., y Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. *Strategic Management Journal*, 21(3), 217–237.

Karamanos, A. G. (2012). Leveraging micro- and macro-structures of embeddedness in alliance networks for exploratory innovation in biotechnology. *R and D Management*, 42(1), 71–89

Karim, S., y Mitchell, W. (2000). Path-dependent and path-breaking change: Reconfiguring business resources following acquisitions in the U.S. medical sector, 1978-1995. *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1061–1081.

Katila, R., y Mang, P. Y. (2003). Exploiting technological opportunities: The timing of collaborations. *Research Policy*, 32(2), 317–332.

Katila, R., Rosenberger, J. D., y Eisenhardt, K. M. (2008). Swimming with Sharks: Technology Ventures, Defense Mechanisms and Corporate Relationships. *Administrative Science Quarterly*, 53(2), 295–332.

Kenny, B., y Fahy, J. (2011). Network resources and international performance of high tech SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(3), 529–555.

Khanin, D., y Ogilvie, K. (2011). The Experts, Explorers and Brokers: How Do U.S. Venture Capitalists Choose Partners When They Expand into Europe? *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 5(2), 11–28.

Khanna, T., Gulati, R., y Nohria, N. (1998). The dynamics of learning alliances: competition, cooperation, and relative scope. *Strategic Management Journal*, 19(3), 193–210.

Kilduff, M., & Tsai, W. (2003). *Social Networks and Organizations*. London: Sage.

Kim, H.-S., y Choi, S.-Y. (2014). Technological alliance portfolio configuration and firm performance. *Review of Managerial Science*, 8(4), 541–558.

Kim, J. W., y Higgins, M. C. (2007). Where do alliances come from?: The effects of upper echelons on alliance formation. *Biotechnology: Its Origins, Organization, and Outputs*, 36(4), 499–514.

Kim, K. (2012). Value-creation in strategic alliance portfolios and the moderating role of environmental munificence. *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*.

Kim, M. J., Park, G., y Kang, J. (2015). Two-Sided Effects of Embeddedness in Alliance Portfolios. *International Journal of Innovation Management*, 19(04), 1550041.

Kim, S.-Y. (2014). Influence of Firm and Partner Resources on Firm Performance in the Alliance

Portfolio. *Management*, 17(2), 88–109.

Kogut, B. (2000). The network as knowledge: Generative rules and the emergence of structure. *Strategic Management Journal*, 21(3), 405–425.

Kogut, B. (1989). The Stability of Joint Ventures: Reciprocity and Competitive Rivalry. *The Journal of Industrial Economics*, 38(2), 183–198.

Kogut, B. (1988). Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal*, 9(July 1987), 319–332.

Kogut, B., y Singh, H. (1988). The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode. *Journal of International Business Studies*, 19(3), 411–432.

Kogut, B., y Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*, 3(3), 383–397.

Koh, J., y Venkatraman, N. (1991). Joint Venture Formations and Stock Market Reactions: An Assessment in the Information Technology Sector. *Academy of Management Journal*, 34(4), 869–892.

Koka, B. R., y Prescott, J. E. (2008). Designing alliance networks: The influence of network position, environmental change, and strategy on firm performance. *Strategic Management Journal*, 29(6), 639–661.

Koka, B. R., y Prescott, J. E. (2002). Strategic alliances as social capital: A multidimensional view. *Strategic Management Journal*, 23(9), 795–816.

Koput, K. W. (1997). A Chaotic Model of Innovative Search: Some Answers, Many Questions. *Organization Science*, 8(5),

528–542.

Kraatz, M. S. (1998). Learning by association? Interorganizational networks and adaptation to environmental change. *Academy of Management Journal*, 41(6), 621–643.

Krackhardt, D. (1994). Constraints on the interactive organization as an ideal type. In D. Heckscher C. A. (Ed.), *The Post-Bureaucratic Organization: New Perspectives on Organizational Change* (pp. 211–222). Thousand Oaks, CA: Sage.

Krackhardt, D. (1992). The Strength of Strong Ties: The Importance of Philos in Organizations. *Journal of Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*, 216–239.

Kumar, M. V. S. (2010). Differential Gains Between Partners in Joint Ventures: Role of Resource Appropriation and Private Benefits. *Organization Science*, 21(1), 232–248.

Kwon, S. W., y Adler, P. S. (2014). Social capital: Maturation of a field of research. *Academy of Management Review*, 39(4), 412–422.

Lahiri, N., y Narayanan, S. (2013). Vertical Inegration, Innovation, and Alliance Portfolio Size - Implications for Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 34(9), 1042–1064.

Lane, P. J., y Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19(5), 461–477.

Lane, P., Salk, J. E., y Lyles, M. A. (2001). Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures.

Strategic Management Journal, 22(12), 1139–1161.

Lavie, D. (2006). The Competitive Advantage of Interconnected Firms: an Extension of the Resource-Based View. *Academy of Management Review*, 31(3), 638–658.

Lavie, D. (2007). Alliance Portfolios and Firm Performance : a Study of Value Creation and Appropriation in the U . S . Software Industry. *Strategic Management Journal*, 1212(April 2004), 1187–1212.

Lavie, D. (2008). Network Resources: Toward a New Social Network Perspective. *Academy of Management Review*, 33(2), 546–550.

Lavie, D. (2009). Capturing Value from Alliance Portfolios. *Organizational Dynamics*, 38(1), 26.

Lavie, D., y Miller, S. R. (2008). Alliance Portfolio Internationalization and Firm Performance. *Organization Science*, 19(4), 623–646.

Lavie, D., y Rosenkopf, L. (2006). Balancing exploration and exploitation in alliance formation. *Academy of Management Journal*, 49(4), 797–818.

Lazarsfeld, P. F., y Merton, R. K. (1954). Friendship as a Social Process: A Substantive and Methodological analysis. *Freedom and Control in Modern Society*, 18, 18–66.

Lazzarini, S. G. (2007). The impact of membership in competing alliance constellations: Evidence on the operational performance of global airlines. *Strategic Management Journal*, 28(4), 345–367.

Lee, G. K. (2007). The significance of network resources in the race to enter emerging product markets: The convergence of

telephony communications and computer networking, 1989–2001. *Strategic Management Journal*, 28(1), 17–37.

Levinthal, D. A., y March, J. G. (1993). The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal*, 14(Special Issue), 95–112.

Levitt, B., y March, J. G. (1988). Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319–340.

Li, L., Lin, Z., y Arya, B. (2008). The turtle-hare race story revisited: Social capital and resource accumulation for firms from emerging economies. *Asia Pacific Journal of Management*, 25(2), 251–275.

Li, S. X., y Rowley, T. J. (2002). Inertia and evaluation mechanisms in interorganizational partner selection: Syndicate formation among U.S. investment banks. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1104–1119.

Lichtenthaler, U., y Lichtenthaler, E. (2004). Alliance functions: implications of the international multi-R&D-alliance perspective. *Technovation*, 24(7), 541–552.

Lin, C.-P., y Hsin-Mei, L. (2010). Maker-buyer strategic alliances: an integrated framework. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(1), 43–56.

Lin, C., Wu, Y.-J., Chang, C., Wang, W., y Lee, C.-Y. (2012). The alliance innovation performance of R&D alliances—the absorptive capacity perspective. *Technovation*, 32(5), 282–292.

Lin, H. (2012). Cross-sector Alliances for Corporate Social Responsibility Partner Heterogeneity Moderates Environmental Strategy Outcomes. *Journal of Business Ethics*,

110(2), 219–229.

Lin, N. (2001). Building a network theory of social capital. In N. Lin, Cook, K. and Burt, R.S. (Ed.), *Social Capital: Theory and Research*. (pp. 3–29). New Brunswick: Aldine Transaction.

Lin, N. (1999). Building a network theory of social capital. *Connections*, 22(1), 28–51.

Lin, Z., Yang, H., y Demirkan, I. (2007). The Performance Consequences of Ambidexterity in Strategic Alliance Formations: Empirical Investigation and Computational Theorizing. *Management Science*, 53(10), 1645–1658.

Lorange, P. y Roos, J. (1992). *Strategic Alliances: Formation, Evolution and Implementation*. Basil Blackwell, London.

Lorenzoni, G. (2010). Genesis of a research field: district, network, strategic network. *Journal of Management & Governance*, 14(3), 221–239.

Lorenzoni, G., y Lipparini, A. (1999). The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: A longitudinal study. *Strategic Management Journal*, 20(4), 317–338.

Lozares, C., Verd, J. M., Cruz, I., y Barranco, O. (2014). Homophily and heterophily in personal networks. From mutual acquaintance to relationship intensity. *Quality and Quantity*, 48(5), 2657–2670.

Lungeanu, A., y Contractor, N. S. (2015). The Effects of Diversity and Network Ties on Innovations: The Emergence of a New Scientific Field. *American Behavioral Scientist*, 59(5), 548–564.

Luo, X., y Deng, L. (2009). Do birds of a feather flock higher? The effects of partner similarity

on innovation in strategic alliances in knowledge-intensive industries. *Journal of Management Studies*, 46(6), 1005–1030.

Luo, Y. (2007). Private Control and Collective Control in International Joint Ventures. *Management International Review*, 47(4), 531–566.

Luvison, D., y de Man, A.-P. (2015). Firm performance and alliance capability: the mediating role of culture. *Management Decision*, 53(7), 1581–1600.

Mamavi, O., Meier, O., y Zerbib, R. (2015). Alliance management capability: the roles of alliance control and strength of ties. *Management Decision*, 53(10), 2250–2267.

Marhold, K., Jinhwan Kim, M., y Kang, J. (2017). The Effects of Alliance Portfolio Diversity on Innovation Performance: A Study of Partner and Alliance Characteristics in the Bio-Pharmaceutical Industry. *International Journal of Innovation Management*, 21(01), 1750001.

Mariotti, F., y Delbridge, R. (2012). Overcoming Network Overload and Redundancy in Interorganizational Networks: The Roles of Potential and Latent Ties. *Organization Science*, 23(2), 511–528.

Maula, M. V. J., Keil, T., y Zahra, S. A. (2013). Top Management's Attention to Discontinuous Technological Change: Corporate Venture Capital as an Alert Mechanism. *Organization Science*, 24(3), 926–947.

McEvily, B., y Marcus, A. (2005). Embedded ties and the acquisition of competitive capabilities. *Strategic Management Journal*,

26(11), 1033-1055.

McEvily, B., Perrone, V., y Zaheer, A. (2003). Trust as an Organizing Principle. *Organization Science*, 14(1), 91-103.

McEvily, B., y Zaheer, A. (1999). Bridging ties: A source of firm heterogeneity in competitive capabilities. *Strategic Management Journal*, 20(12), 1133-1156.

McPherson, M., Smith-Lovin, L., y Cook, J. M. (2001). Birds of a Feather: Homophily in Social Networks. *Annual Review of Sociology*, 27(1), 415-444.

Meier, M. (2011). Knowledge Management in Strategic Alliances: A Review of Empirical Evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 1-23.

Merchant, H., y Schendel, D. (2000). How do international joint ventures create shareholder value? *Strategic Management Journal*, 21(7), 723-737.

Meyer-Krahmer, F., y Reger, G. (1999). New perspectives on the innovation strategies of multinational enterprises: Lessons for technology policy in Europe. *Research Policy*, 28(7), 751-776.

Miotti, L., y Sachwald, F. (2003). Co-operative R&D: Why and with whom? An integrated framework of analysis. *Research Policy*, 32(8), 1481-1499.

Mitchell, W., y Singh, K. (1996). Survival of Businesses Using Collaborative Relationships to Commercialize Complex Goods. *Strategic Management Journal*, 17(3), 169-195.

Mitsuhashi, H., y Greve, H. (2009). A matching theory of alliance formation and

organizational success: Complementarity and compatibility. *Academy of Management Journal*, 52(5), 975-995.

Mollica, K. A., Gray, B., y Treviño, L. K. (2003). Racial Homophily and Its Persistence in Newcomers' Social Networks. *Organization Science*, 14(2), 123-136.

Monge, P. R., y Contractor, N.S. (2003). *Theories of Communication Networks*. Nueva York: Oxford University Press.

Mouri, N., Sarkar, M. B., y Frye, M. (2012). Alliance portfolios and shareholder value in post-IPO firms: The moderating roles of portfolio structure and firm-level uncertainty. *Journal of Business Venturing*, 27(3), 355-371.

Mowery, D. C., Oxley, J. E., y Silverman, B. S. (1996). Strategic Alliances and Interfirm Transfer. *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), 77-91.

Mowery, D. C., Oxley, J. E., y Silverman, B. S. (1996). Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer. *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), 77-91.

Mu, J., Love, E., y Peng, G. (2008). Interfirm networks, social capital, and knowledge flow. *Journal of Knowledge Management*, 12(4), 86-100.

Muthusamy, S. K., y White, M. A. (2005). Learning and Knowledge Transfer in Strategic Alliances: A Social Exchange View. *Organization Studies*, 26(3), 415-441.

Nahapiet, J., y Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.

Newman, L., y Dale, A. (2007). Homophily and

agency: Creating effective sustainable development networks. *Environment, Development and Sustainability*, 9(1), 79–90.

Nieto, M. J., y Santamaría, L. (2007). The importance of diverse collaborative networks for the novelty of product innovation. *Technovation*, 27(6–7), 367–377.

Nohria, N., y Garcia-Pont, C. (1991). Global strategic linkages and industry structure. *Strategic Management Journal*, 12(1 S), 105–124.

Norman, P. M. (2004). Knowledge acquisition, knowledge loss, and satisfaction in high technology alliances. *Journal of Business Research*, 57(6), 610–619.

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. McGraw-Hill Series in Psychology.

O Grady, S., y Lane, H. W. (1996). The psychic distance paradox. *Journal of International Business Studies*, 27(2), 309–333.

Obstfeld, D. (2005). Social Networks, the Tertius Iungens Orientation, and Involvement in Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 50(1), 100–130.

Obukhova, E. (2012). Motivation vs. relevance: Using strong ties to find a job in Urban China. *Social Science Research*, 41(3), 570–580.

Oerlemans, L. A. G., Knoben, J., y Pretorius, M. W. (2013). Alliance portfolio diversity, radical and incremental innovation: The moderating role of technology management. *Technovation*, 33(6–7), 234–246.

Oliver, A. L. (2001). Strategic Alliances and the Learning Life-Cycle of Biotechnology Firms. *Organization Studies*, 22(3), 467–489.

Oliver, C. (1990). Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions. *Academy of Management Review*, 15(2), 241–265.

Oum, T. H., y Park, J.-H. (1997). Airline alliances: current status, policy issues, and future directions. *Journal of Air Transport Management*, 3(3), 133–144.

Oxley, J. E., y Sampson, R. C. (2004). The scope and governance of international R&D alliances. *Strategic Management Journal*, 25(8-9), 723–749.

Ozcan, P., y Eisenhardt, K. (2009). Origin of alliance portfolios: Entrepreneurs, network strategies, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 52(2), 246–279.

Ozmel, U., y Guler, I. (2015). Small fish, big fish: The performance effects of the relative standing in partners' affiliate portfolios. *Strategic Management Journal*, 36(13), 2039–2057.

Palepu, K. (1985). Diversification strategy, profit performance and the entropy measure. *Strategic Management Journal*, 6(3), 239–255.

Pangarkar, N., Yuan, L., y Hussain, S. (2017). Too much of a good thing? Alliance portfolio size and alliance expansion. *European Management Journal*, 35(4), 477–485.

Pant, G., y Srinivasan, P. (2013). Status locality on the web: Implications for building focused collections. *Information Systems Research*, 24(3), 802–821.

Pao, H.-W., Wu, H.-L., Ho, S.-P., y Lee, C.-Y. (2015). From partner selection to trust dynamics. *Journal of Advances in*

Management Research, 12(2), 128–140.

Park, B.-J., Srivastava, M. K., y Gnyawali, D. R. (2014). Impact of coopetition in the alliance portfolio and coopetition experience on firm innovation. *Technology Analysis and Strategic Management*, 26(8), 893–907.

Park, G., Kim, M. J. H., y Kang, J. (2015). Competitive embeddedness: The impact of competitive relations among a firm's current alliance partners on its new alliance formations. *International Business Review*, 24(2), 196–208.

Park, S. H., Chen, R., y Gallagher, S. (2002). Firm resources as moderators of the relationship between market growth and strategic alliances in semiconductor start-ups. *Academy of Management Journal*, 45(3), 527–545.

Park, S. H., y Kim, D. (1997). Mark valuation of joint ventures: Joint venture characteristics and wealth gains. *Journal of Business Venturing*, 12(2), 83–108.

Park, S. H., y Russo, M. V. (1996). When competition eclipses cooperation: An event history analysis of joint venture failure. *Management Science*, 42(6), 875–890.

Park, S. H., y Ungson, G. (2001). Interfirm rivalry and managerial complexity: A conceptual framework of alliance failure. *Organization Science*, 12(1), 37–53.

Park, S. H., y Zhou, D. (2005). Firm Heterogeneity and Competitive Dynamics an Alliance Formation. *Academy of Management Review*, 30(3), 531–554.

Parker, C. M., y Castleman, T. (2009). Small firm e-business adoption: a critical analysis of

theory. *Journal of Enterprise Information Management*, 22(1-2), 167–182.

Parkhe, A. (1991). Interfirm Diversity, Organizational Learning, and Longevity in Global Strategic Alliances. *Journal of International Business Studies*, 22(4), 579–601.

Pfeffer, J., y Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations*. New York: Harper & Row.

Phelps, R., Adams, R. J., y Bessant, J. (2007). Life cycles of growing organizations: A review with implications for knowledge and learning. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 1–30.

Piening, E. P., Salge, T. O., y Schäfer, S. (2016). Innovating across boundaries: A portfolio perspective on innovation partnerships of multinational corporations. *Journal of World Business*, 51(3), 474–485.

Podolny, J. M. (1994). Market uncertainty and the social character of economic exchange. *Administrative Science Quarterly*, 39(3), 458–483.

Podolny, J. M. (1993). A Status-Based Model of Market Competition. *American Journal of Sociology*, 98(4), 829–872.

Popadić, M., y Černe, M. (2016). Exploratory and exploitative innovation: the moderating role of partner geographic diversity. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 29(1), 1165–1181.

Popielarz, P. A., y Mcpherson, J. M. (1995). On the edge of in between: niche position, niche overlap, and the duration of voluntary association memberships. *American Journal*

of Sociology, 101(3), 698–720.

Porac, J. F., Thomas, H., y Baden-Fuller, C. (1989). Competitive Groups as Cognitive Communities: The Case of Scottish Knitwear Manufacturers. *Journal of Management Studies*, 26(4), 397–416.

Porac, J. F., Thomas, H., Wilson, F., Paton, D., y Kanfer, A. (1995). Rivalry and the Industry Model of Scottish Knitwear Producers. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 203–227.

Powell, W. W., Koput, K. W., y Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 116–145.

Powell, W. W., White, D. R., Koput, K. W., y Owen-Smith, J. (2005). Network Dynamics and Field Evolution: The Growth of Interorganizational Collaboration in the Life Sciences. *American Journal of Sociology*, 110(4), 1132–1205.

Prahalad, C. K., y Bettis, R. A. (1986). The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, 7(6), 485–501.

Ramazi, P., Cao, M., y Weissing, F. J. (2016). Evolutionary Dynamics of Homophily and Heterophily. *Scientific Reports*, 6(1), 22766.

Reagans, R. E. (2005). Preferences, Identity, and Competition: Predicting Tie Strength from Demographic Data. *Management Science*, 51(9), 1374–1383.

Reagans, R. E., y Zuckerman, E. W. (2008). All in the family: reply to Burt, Podolny, and van de Rijt, Ban, and Sarkar. *Industrial and*

Corporate Change, 17(5), 979–999.

Reagans, R., y McEvily, B. (2003). Network Structure and Knowledge Transfer: The Effects of Cohesion and Range. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 240–267.

Reinartz, W., Haenlein, M., y Henseler, J. (2009). An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance-based SEM. *International Journal of Research in Marketing*, 26(4), 332–344.

Reuer, J. J., Park, K. M., y Zollo, M. (2002). Experimental learning in international joint ventures: The role of experience heterogeneity and venture novelty. En F. J. Contractor y P. Lorange (Eds.), *Cooperative strategies and alliances* (pp. 321–344). Oxford: Pergamon.

Rhee, M., Yang, D., y Yoo, T. (2013). National culture and friendship homophily in the multinational workplace. *Asian Business & Management*, 12(3), 299–320.

Rindfleisch, A., y Moorman, C. (2001). The acquisition and utilization of information in new product alliances: A strength-of-ties perspective. *Journal of Marketing*, 65(2), 1–18.

Ring, P. S., y Van De Ven, A. H. (1994). Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. *Academy of Management Review*, 19(1), 90–118.

Ring, P. S., y Van De Ven, A. H. (1992). Structuring Cooperative Relationships Between Organizations. *Strategic Management Journal*, 13(7), 483–498.

Ringle, C. M., Wende, S., y Becker, J.-M. 2015. *SmartPLS 3*. Boenningstedt: SmartPLS GmbH,

<http://www.smartpls.com>.

Rogbeer, S., Almahendra, R., y Ambos, B. (2014). Open-Innovation Effectiveness: When does the Macro Design of Alliance Portfolios Matter? *Journal of International Management*, 20(4), 464–477.

20(4), 464–477.

Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations* (Vol. 4a). Nueva York: The Free Press.

Rosenkopf, L., y Almeida, P. (2003). Overcoming Local Search Through Alliances and Mobility. *Management Science*, 49(6), 751–766.

Rosenkopf, L., y Padula, G. (2008). Investigating the Microstructure of Network Evolution: Alliance Formation in the Mobile Communications Industry. *Organization Science*, 19(5), 669–687.

Rothaermel, F. T. (2001). Incumbent's advantage through exploiting complementary assets via interfirm cooperation. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 687–699.

Rothaermel, F. T., y Alexandre, M. T. (2009). Ambidexterity in Technology Sourcing: The Moderating Role of Absorptive Capacity. *Organization Science*, 20(4), 759–780.

Rothaermel, F. T., y Boeker, W. (2008). Old technology meets new technology: Complementarities, similarities, and alliance formation. *Strategic Management Journal*, 29(1), 47–77.

Rothaermel, F. T., y Deeds, D. L. (2006). Alliance type, alliance experience and alliance management capability in

high-technology ventures. *Entrepreneurship and Strategic Alliances*, 21(4), 429–460.

Rowley, T. J., Baum, J. A. C., Shipilov, A. V., Greve, H. R., y Rao, H. (2004). Competing in groups. *Managerial and Decision Economics*, 25(6–7), 453–471.

Rowley, T., Behrens, D., y Krackhardt, D. (2000). Redundant governance structures: An analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries. *Strategic Management Journal*, 21(3), 369–386.

Ruef, M., Aldrich, H. E., y Carter, N. M. (2004). The Structure of Founding Teams: Homophily, Strong Ties, and Isolation among U.S. Entrepreneurs. *American Sociological Review*, 69(2), 297–297.

Sakakibara, M. (1997). Heterogeneity of Firm Capabilities and Cooperative Research and Development: An Empirical Examination of Motives. *Strategic Management Journal*, 18, 143–164.

Sampson, R. C. (2005). Experience effects and collaborative returns in R&D alliances. *Strategic Management Journal*, 26(11), 1009–1031.

Sampson, R. C. (2007). R&D alliances and firm performance: The impact of technological diversity and alliance organization on innovation. *Academy of Management Journal*, 50(2), 364–386.

Sarkar, M., Aulakh, P. S., y Madhok, A. (2009). Process Capabilities and Value Generation in Alliance Portfolios. *Organization Science*, 20(3), 583–600.

Schilke, O., y Goerzen, A. (2010). Alliance

Management Capability: An Investigation of the Construct and Its Measurement. *Journal of Management*, 36(5), 1192–1219.

Schoenmakers, W., y Duysters, G. (2006). Learning in strategic technology alliances. *Technology Analysis & Strategic Management*, 18(2), 245–264.

Seevers, M. T., Skinner, S. J., y Dahlstrom, R. (2010). Performance Implications of a Retail Purchasing Network: The Role of Social Capital. *Journal of Retailing*, 86(4), 356–367.

Shah, R. H., y Swaminathan, V. (2008). Factors influencing partner selection in strategic alliances: the moderating role of alliance context. *Strategic Management Journal*, 29(5), 471–494.

Shan, W., y Hamilton, W. (1991). Country--Specific Advantage and International Cooperation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 419–432.

Shipilov, A. V. (2006). Network Strategies and Performance of Canadian Investment Banks. *Academy of Management Journal*, 49(3), 590–604.

Shipilov, A. V., Li, S. X., y Greve, H. R. (2011). The Prince and the Pauper: Search and Brokerage in the Initiation of Status-Heterophilous Ties. *Organization Science*, 22(6), 1418–1434.

Silverman, B. S., y Baum, J. A. C. (2002). Alliance-based competitive dynamics. *Academy of Management Journal*, 45(4), 791–806.

Simonin, B. L. (1997). The importance of collaborative know-how: An empirical test of the learning organization. *Academy of*

Management Journal, 40(5), 1150–1174.

Simonin, B. L. (1999). Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 20(7), 595–623.

Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Ireland, R. D., y Gilbert, B. A. (2011). Resource orchestration to create competitive advantage: Breadth, depth, and life cycle effects. *Journal of Management*, 37(5), 130–1412.

Smith, S. S. (2010). Race and Trust. *Annual Review of Sociology*, 36(1), 453–475.

Smith, S. S. (2005). "Don't put my name on it": Social Capital Activation and Job-Finding Assistance among the Black Urban Poor. *American Journal of Sociology*, 111(1), 1–57.

Sorenson, O., y Stuart, T. E. (2001). Syndication networks and the spatial distribution of venture capital investments. *The American Journal of Sociology*, 106(6), 1546–1588.

Srivastava, M. K., y Gnyawali, D. R. (2011). When do relational resources matter? Leveraging portfolio technological resources for breakthrough innovation. *Academy of Management Journal*, 54(4), 797–810.

Strang, D., y Tuma, N. B., (1993). Spatial and temporal heterogeneity in diffusion. *American Journal of Sociology*, 99(3), 614–639.

Stuart, T. E. (2000). Interorganizational alliances and the performance of firms: A study of growth and innovation rates in a high-technology industry. *Strategic Management Journal*, 21(8), 791–811.

Swaminathan, V., y Moorman, C. (2009). *Marketing Alliances, Firm Networks, and Firm*

Value Creation. *Journal of Marketing*, 73(5), 52-69.

Teece, D. J. (1986). Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy. *Research Policy*, 15(6), 285-305.

Teece, D. J., Pisano, G., y Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

Thuc Anh, P. T., Christopher Baughn, C., Minh Hang, N. T., y Neupert, K. E. (2006). Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures: An empirical study in Vietnam. *International Business Review*, 15(5), 463-487.

Traoré, N. (2006). Networks and Rapid Technological Change: Novel Evidence from the Canadian Biotech Industry. *Industry & Innovation*, 13(1), 41-68.

Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal*, 44(5), 996-1004.

Tsai, W., y Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41(4), 464-476.

Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35-67.

Uzzi, B. (1996). The sources and consequences of embeddedness for the economic

performance of organizations: The network effect. *American Sociological Review*, 61(4), 674-698.

Vanhaverbeke, W., Gilsing, V., y Duysters, G. (2012). Competence and Governance in Strategic Collaboration: The Differential Effect of Network Structure on the Creation of Core and Noncore Technology. *Journal Of Product Innovation Management*, 29(5), 784-802.

Vassolo, R. S., Anand, J., y Folta, T. B. (2004). Non-additivity in portfolios of exploration activities: A real options-based analysis of equity alliances in biotechnology. *Strategic Management Journal*, 25(11), 1045-1061.

Vasudeva, G., y Anand, J. (2011). Unpacking absorptive capacity: A study of knowledge utilization from alliance portfolios. *Academy of Management Journal*, 54(3), 611-623.

Veiga, P. M., y Franco, M. (2015). Alliance portfolios and firms' business strategy: a content analysis approach. *Management Research Review*, 38(11), 1149-1171.

Vigier, A. (2014). Meeting friends of friends and homophily: a complementarity. *Economic Theory Bulletin*, 2, 45-52.

Völker, B., y Flap, H. (1999). Getting Ahead in the GDR: Social Capital and Status Attainment under Communism. *Acta Sociologica*, 42(1), 17-34.

Wagner, M., y Zidorn, W. (2017). Effects of extent and diversity of alliancing on innovation: the moderating role of firm newness. *Small Business Economics*, 49(4), 919-936.

Wang, Y., y Rajagopalan, N. (2015). Alliance Capabilities: Review and Research Agenda.

Journal of Management, 41(1), 236–260.

Wassmer, U. (2010). Alliance portfolios: A review and research agenda. *Journal of Management*, 36(1), 141–171.

Wassmer, U. F. (2007). Alliance portfolios and value creation: Theory and empirical evidence from the global airline industry. Universitat Ramon Llull.

Wassmer, U., y Dussauge, P. (2012). Network resource stocks and flows: How do alliance portfolios affect the value of new alliance formations? *Strategic Management Journal*, 33(7), 871–883.

Wassmer, U., y Dussauge, P. (2011). Value creation in alliance portfolios: The benefits and costs of network resource interdependencies. *European Management Review*, 8(1), 47–64.

Wassmer, U., Dussauge, P., y Planellas, M. (2010). How to Manage Alliances Better Than One at a Time. *MIT Sloan Management Review*, 51(3), 77–84.

Wassmer, U., Li, S., y Madhok, A. (2017). Resource ambidexterity through alliance portfolios and firm performance. *Strategic Management Journal*, 38(2), 384–394.

Wassmer, U., y Meschi, P. X. (2011). The effect of code-sharing alliance formations and terminations on firm value: The role of co-specialization and scope extension. *Journal of Air Transport Management*, 17(5), 305–308.

Wei, L.-Q., Chiang, F. F. T., y Wu, L.-Z. (2012). Developing and Utilizing Network Resources: Roles of Political Skill. *The Journal of Management Studies*, 49(2), 381–402.

Weigelt, K., y Camerer, C. (1988). Reputation and corporate strategy: A review of recent theory and applications. *Strategic Management Journal*, 9(5), 443–454.

Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.

White, S., y Lui, S. S. Y. (2005). Distinguishing costs of cooperation and control in alliances. *Strategic Management Journal*, 26(10), 913–932.

Wimmer, A., y Lewis, K. (2010). Beyond and Below Racial Homophily: ERG Models of a Friendship Network Documented on Facebook. *American Journal of Sociology*, 116(2), 583–642.

Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991–995.

Wu, C. G., Zhao, X., Zuo, J., y Wu, G. (2017). Effects of inter-organizational conflicts on construction project added value in China. *International Journal of Conflict Management*, 28(5), 695–723.

Wu, L.-Y., Wang, C.-J., Tseng, C.-Y., y Wu, M.-C. (2008). Founding team and start-up competitive advantage. *International Journal of Organizational Analysis*, 12(1-2), 138–151.

Wuyts, S., Dutta, S., y Stremersch, S. (2004). Portfolios of Interfirm Agreements in Technology-Intensive Markets: Consequences for Innovation and Profitability. *Journal of Marketing*, 68(April), 88–100.

Xie, W.-J., Li, M.-X., Jiang, Z.-Q., Tan, Q.-Z.,

Podobnik, B., Zhou, W.-X., y Stanley, H. E. (2016). Skill complementarity enhances heterophily in collaboration networks. *Scientific Reports*, 6, 18727.

Yamakawa, Y., Yang, H., y Lin, Z. (2011). Exploration versus exploitation in alliance portfolio: Performance implications of organizational, strategic, and environmental fit. *Research Policy*, 40(2), 287–296.

Yang, H. (2005). Interfirm distances as channels for external resources: the choice between alliances and mergers & acquisitions. Dissertation, University of Texas.

Yao, X., Wen, W., y Ren, Z. (2009). Corporate entrepreneurship in the enterprise clusters environment-Influence of network resources and entrepreneurial orientation on firm performance. *Frontiers of Business Research in China*, 3(4), 566–582.

Yeniyurt, S., Townsend, J. D., Cavusgil, S. T., y Ghauri, P. N. (2009). Mimetic and experiential effects in international marketing alliance formations of US pharmaceuticals firms: An event history analysis. *Journal of International Business Studies*, 40(2), 301–320.

Yi, H. T., Lee, J., y Dubinsky, A. J. (2010). An empirical investigation of relational conflicts in co-marketing alliances. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 17(3), 249–278.

Zaheer, A., y Bell, G. G. (2005). Benefiting from network position: firm capabilities, structural holes, and performance. *Strategic Management Journal*, 26(9), 809–825.

Zaheer, A., y Hernandez, E. (2011). The geographic scope of the MNC and its alliance portfolio: Resolving the paradox of

distance. *Global Strategy Journal*, 1, 109–126.

Zahra, S. A., y George, G. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203.

Zheng, S., Li, H., y Wu, X. (2013). Network resources and the innovation performance. *Management Decision*, 51(6), 1207–1224.

Zheng, Y., y Yang, H. (2015). Does familiarity foster innovation? The impact of alliance partner repeatedness on breakthrough innovations. *Journal of Management Studies*, 52(2), 213–230.

Ziakas, V., y Costa, C. A. (2010). Explicating inter-organizational linkages of a host community's events network. *International Journal of Event and Festival Management*, 1(2), 132–147.

Zollo, M., Reuer, J. J., y Singh, H. (2002). Interorganizational Routines and Performance in Strategic Alliances. *Organization Science*, 13(6), 701–713.

Zollo, M., y Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339–351.







UNIVERSIDAD DE SEVILLA

Diseño:
María del Mar Cobeña